مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (4)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (4) 2008

التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين
(دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)

الدكتور علي يونس ميا*
الدكتور صلاح شيخ ديب**
سالم راشد الشامسي***

(تاريخ الإيداع 8 / 4 / 2008. قُبِل للنشر في 2008/12/15)

□ الملخّص □

تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في مجال التربية والتعليم في الآونة الأخيرة، نظراً للتغيرات وللتحديات الكبيرة التي تواجه هذا القطاع الحيوي الآن، و لذلك أضحت الحاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع، لا سيما وأن منظمات التربية والتعليم هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها في تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية، وانطلاقاً من هذا فقد هدف البحث إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية، وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية المستدامة.

ولقد توصلت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان إلى أن التخطيط يساعد المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية وتحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي– الموارد البشرية– فعالية العاملين– التربية والتعليم.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرس – قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (4)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (4) 2008

Strategic Planning and its Role in Increasing The Efficiency of Employees (Case Study of The Education Department Employees in Al-Breimi in Sultanate of Oman)

Dr. Ali Younes Mayya*
Dr. Salah Deeb**
Salem El-Shamisy***

(Received 8 / 4 / 2008. Accepted 15/12/2008)

□ ABSTRACT □

The importance of Strategic planning and development has increased in recent years as an efficient means of developing human resources in the field of education field, due to the changes and the challenges facing this vital sector, especially that the education organizations are open systems that interact with the environment, affecting them and being affected by it in achieving its social and economical goals.

This research tries illustrate the importance of the Strategic planning and its role in developing the human resources and improving its efficiency in the process of continual development. The field study conducted on the employees of the Education Department in **al-Breimi** in Oman showed that planning has helped the managerial to specify its future vision and the priorities depending on the needs of its personal and society.

Key words: Strategic planning, Human resources, Employees effectiveness, Education.

* **professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria**

مقدمة:

نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات بشكل عام ومنظمات التربية والتعليم بشكل خاص في وقتنا الراهن، فقد تزايدت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي لاسيما وأنه يسمح للمنظمات بتحقيق الديناميكية والقدرة على التحرك داخلياُ، كما يساعدها على أن تصبح قادرة على مواجهة المخاطر التي قد تعترضها نتيجة التغير السريع.(حسن، 2005، ص25)

إن نجاح مديرية التربية والتعليم سوف يعتمد في المستقبل على مدى قدرتها على تخطيطها الإستراتيجي وعلى إدارة مواردها الحقيقية بفعالية وكفاءة ومن أهمها مواردها البشرية، ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المديرية وزيادة فعاليتها. فهو يحدد العلاقات، والتصرفات ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المديرية إلى تحقيقها.

وبالرغم من أهمية الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد ولكن بالرغم من هذه الأهمية، لم تلق بعد الاهتمام المناسب كعنصر هام ومحوري في عملية التخطيط الإستراتيجي.

أهمية البحث وأهدافه:

أ- أهمية البحث على المستوى التطبيقي:

تنبع أهمية البحث على المستوى التطبيقي من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، والتي يمكن أن تساعد في حل الكثير من المشكلات العملية التي تواجه المديرية، والعاملين فيها في مجال التخطيط، مما يساعد المسؤولين بالمديرية في التعرف على الأساليب والطرق التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعالية العاملين، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على تحسين أداء المديرية.

ب-أهمية البحث من الناحية العلمية:

تتمثل أهمية البحث بأنه يعتبر من الأبحاث القليلة والجديدة على مستوى سلطنة عمان في دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على فعالية العاملين. آملين أن يشكل هذا البحث إضافة جديدة في هذا الإطار تعمق الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي لمنظماتنا، ليكون مجالاً جديداً للبحث وللباحثين.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١ التعرف على المشكلات أو التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في قطاع التربية والتعليم بشكل عام، وفي مديرية التربية بمحافظة البريمي محل البحث بشكل خاص.

٢ التعرف على مدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بمنظماتهم.

٣ الوقوف على مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية العاملين، وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة والتي تسهم في أن يكون للتخطيط الإستراتيجي الدور المناسب في زيادة فعالية العاملين.

طرائق البحث ومواده:

أولاً- مشكلة البحث:

رغم أن الكثير من البلدان سادها تفاؤل كبير بقدرة التخطيط الشامل بشكل عام والإداري بشكل خاص على تحقيق أهداف ما كان يمكن الوصول إليها بدونه، فإن كثيراً من الدراسات أوضحت أن هذا التخطيط يعانى أزمة وخاصة في المجال التربوي، تتمثل في عدم قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه في مجال تطوير قطاع التربية و تحقـــيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن الخطط التربوية كثيراً ما ظلت خطط هادية أو مرشدة يلجأ إليها المتخصصون حيناً ويتجنبونها حيناً أخر، وكثيراً ما نجد عدم تطابق الممارسة مع التخطيط، (عبد الدايم، 1991، ص373-374).

وبناء عليه فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية مبدئية هدفت إلى استطلاع أراء ومقترحات بعض مدراء ومسؤولي وموظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان حول الخطط الإستراتيجية التي تعمل بها حالياً، لمعرفة مدى فاعليتها في تنمية الموارد البشرية، وقد لاحظ الباحث من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية أن هناك بعض جوانب الضعف والقصور في الخطط الإستراتيجية الموضوعة لتنمية الموارد البشرية، حيث لوحظ بأن هناك نقصاً كبيراً في البيانات والإحصائيات الأساسية التي يحتاج إليها التخطيط الاستراتيجي وقلة الكوادر البشرية المدرّبة على القيام بمهام التخطيط وضعفاً في الوعي التخطيطي لدى العاملين، وقد اتضح ذلك من خلال المؤشرات الآتية، والتي تمثل ظواهر مشكلة الدراسة.

1- تأخّر تهيئة المباني المدرسية اللازمة.
2- نقص في عدد الهيئة التدريسية المطلوبة.
3- قلّة الوسائل والأدوات التي تساعد على تحسين الأداء الفعال.
4- قلّة الكوادر البشرية الإدارية اللازمة.
5- قلّة المخصصات المالية اللازمة.

ومن هذا المنطلق نجد أن نجاح إدارة الموارد البشرية على مختلف مستوياتها في القيام بأعمالها ومهامها الرئيسة بأبعادها المختلفة والموكلة إليها من قبل المديرية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، تتوقف على مدى فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين في المديرية، وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والسياسات المنفذة لها، في إطار الخطة التنموية العامة التي تقتضي بضرورة تنمية الموارد البشرية، وذلك في إطار العمل الإداري تمشياً مع التوجيهات الرسمية القاضية بمنح المؤسسات والإدارات المناخ اللازم والمحفز للارتقاء بالموارد البشرية وبأدائهم الوظيفي.

وانطلاقاً مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تركزت بشكل أساسي على الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١ - ما هي المشكلات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع التربية بشكل عام وفي مديرية التربية بمحافظة البريمي محل البحث بشكل خاص.

٢ -ما مدى فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين.

٣ -ما مدى مشاركة العاملين بالمديرية محل البحث في وضع الخطة الإستراتيجية.

ثانياً: فروض البحث:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المشكلات التي تعوق التخطيط الإستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

ثالثاً: منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

1-القسم النظري:

وفيه اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في المصادر الآتية:

أ - الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

ب - الدوريات العلمية العربية والأجنبية.

2-القسم الميداني:

وفيه تم تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم استمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة لهذا الغرض.

رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة بكامله، وذلك بالحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث والبالغ (75) فرداً من الإداريين، تتمثل في مدراء دوائر ونوابهم ورؤساء أقسام وموظفين بالمديرية المذكورة.

خامساً: الدراسات السابقة:

1- الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي بمنظمات الأعمال في فرنسا:

دراسة (Montebello,1982,P116-121)

أجرى (Montebello) وأخرون دراسة هامة لتوصيف الوضع الحالي لممارسة نظام التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بالظروف المستقبلية في (9) من كبرى شركات الأعمال التي تم اختيارها في فرنسا، والتحقق من مدى وجود روابط بين التنبؤات طويلة الأجل سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية عند تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أن معظم الشركات موضع الدراسة تمارس نمط التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل.

ب- تستعين معظم الشركات الفرنسية موضع الدراسة بالمتخصصين في التنبؤات الاقتصادية طويلة الأجل.

ج- نادراً ما يتم الربط بين أنواع التنبؤات (الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية) طويلة المدى من خلال التخطيط الإستراتيجي.

د- يرجع عدم الربط بين هذه التنبؤات لعدة أسباب أهمها الجوانب التنظيمية وطرق التنبؤ واختلاف النواحي الثقافية في الشركات موضع الدراسة.

وتوصي الدراسة بأهمية الربط بين أنواع التنبؤات (الاقتصادية- والتكنولوجية- والاجتماعية) طويلة الأجل عند تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتطوير مهارة الإدارة في التوقع والتخمين بجانب استخدام المنهج العلمي في التنبؤ والتأكيد على قناعة الإدارة العليا بأهمية الجمع بين هذه الأساليب لتحديد الرؤية المستقبلية الشاملة.

2-الدراسة الثانية (Adegbite ,1986,P.98-103)

تناولت دراسة (O.Adegbite) الكشف عن شكل ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في (20) شركه من شركات الأعمال بنيجريا، وتحديد أهم الصعوبات التي تحد من إنتشارهذا الفكر بالدول النامية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- تتجه معظم الشركات النيجيرية إلى التركيز على ممارسة التخطيط التشغيلي قصير الأجل الذي يعتمد على أسلوب الموازنات السنوية وفقا لنظام التخطيط المركزي المعمول به في نيجيريا.

ب- يرى غالبية مديري الشركات محل الدراسة أن ضعف ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي يرجع إلى مايلي:

- عدم التأكد الذي يشوب السياسات والأنظمة الحكومية.
- سرعة وعدم إستقرار المتغيرات البيئية.
- نقص المهارات الإدارية المؤهلة.
- زيادة تدخل الحكومة في مجال الأعمال.
- عدم إستقرار السياسة العامة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، كما هو الحال ببعض فروع الشركات الدولية بنيجيريا حتى تستطيع المنظمات في نيجيريا التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التي تهدد هذه المنظمات.

٣ -الدراسة الثالثة: (Rosenbloom,1985,PP.55-63.)

تناولت دراسة (Rosenbloom) التحقق من مدى ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بكبرى متاجر التجزئة (105متجر تجزئة) بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تزيد مبيعاتها عن (100) مليون دولار.

وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق الفكر الإستراتيجي بمتاجر التجزئة الأمريكية نظراً لشدة المنافسة في هذا المجال وسرعة التغيرات والتحديات البيئية التي تواجهها هذه المتاجر ، وزيادة التكاليف الخاصة بها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إن معظم المتاجر موضع الدراسة قد دخلت في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.

ب- إن ما يقرب من ثلث عدد المتاجر قد خصص وحدات تنظيمية (إدارة التخطيط الإستراتيجي) متخصصة في هذه الوظيفة. أما الباقي (ثلثي عدد المتاجر) فقد استعان في إعداد عملية التخطيط بالخبرات استشارية من خارج الشركة.

ج- إن الإدارة العليا بهذه المتاجر تعطي الدعم، والمساندة الكافية لممارسة التخطيط الإستراتيجي.

وتوصي الدراسة بمزيد من القدرة على التكيف والمرونة في ظل المتغيرات العالمية السريعة عند قيام المزيد من متاجر التجزئة بممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.

وخلاصة القول: إن هناك الكثير من الدراسات بحثت ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، بمختلف أنواع المنظمات الإمريكية والتي يشير معظمها إلى أن التخطيط الإستراتيجي أصبح يمارس بصورة مكثفة، وتوصي الدراسة بالعديد من التوصيات التي تنادي بفاعلية التطبيق، والتطوير لعملية الممارسة وتطبيق ما يستجد من إبتكارات جديدة.

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بربطها المباشر بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العاملين وتطبيقها في بيئة ومجال جديد وهو في مجال التربية في سلطنة عمان.

النتائج والمناقشة:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

في الواقع هناك تعاريف كثيرة للتخطيط الإستراتيجي، ولكن بشكل عام فهو مصطلح مركب من شقين أساسيين هما التخطيط و الإستراتيجية، ولذلك فقد اختلفت أراء الكتاب في وضع تعريف جامع وشامل للتخطيط الإستراتيجي، وبالتالي تعددت وتباينت هذه التعريفات، وللوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للتخطيط الإستراتيجي، سنقوم بعرض مجموعة من هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر منها:

أ- لقد عرف هنري **فايول** التخطيط الإستراتيجي بأنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (حسن،1996، ص 36-37).

ب- كما عرفه **دياب** بأنه: التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها، والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ (الحر،2003، ص2-3).

ونستنتج من هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها، بأن معظمها تختلف من حيث الصياغات اللفظية، إلا أنها تتفق جميعها من حيث المضمون على عدة مفاهيم يمكن النظر إليها باعتبارها جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي تحديد الأهداف، اتخاذ القرارات، استخدام الحاضر للتعامل مع المستقبل، تحديد الوسائل والإستراتيجيات، التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل.

وانطلاقا من هنا يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي: هو العملية التي من خلالها يتخذ القائمون على العملية التعليمية بالمديرية مجموعة من القرارات التي تساعد المديرية على استغلال الموارد المتاحة لها في الوقت الحاضر بأفضل صورة ممكنة وذلك لتحقيق أهدافها المستقبلية. ويتضح للباحث من هذا التعريف الإجرائي مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي والنظر إليه كجسر من خلاله تحقق المديرية أهدافها المرجوة، لاسيما وأنه أصبح ضرورة حتمية لها تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو ومواكبة ركب الحضارة والتقدم والرقي. فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المسؤولين في المديرية على رسم الصورة التي يريد منها أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمديرية التعليمية.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي باعتباره الأداة العامة التي من خلالها يمكن الوصول إلى الصورة المستقبلية التي نريدها للمديرية، كما أنه يتيح الفرصة لجميع الشركاء كي تتضافر جهودهم لزيادة فعاليتهم(Bryson,2004,P50-55) ، كما يحقق التخطيط الإستراتيجي للمديرية التي تقوم بإتباعه مجموعة من الفوائد من أهمها ما يلي(درويش،2003، ص 35-36).

1- يحدد اتجاه المديرية.

2- يوضح رؤية واحدة مشتركة للعاملين.

3- يرشد عمل المديرية حيال ما تسعى إلى تحقيقه.

4- يحسن قدرات قياس الأداء بالمديرية.

5- يساعد المديرية على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

6- يحدد نقاط القوة والضعف وأولويات العمل.

كما يضيف باحث آخر لأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للعاملين ما يلي(عبد الحميد، فهيم، 2006، ص110-118).

أ- يولد فهماً واضحاً لرسالة المديرية والقيم المؤسساتية بين الجهاز العامل، ومجلس الإدارة ومجموعة العملاء الخارجيين.

ب- يمثل دليلاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.

ج- يحسّن العمل الجماعي ويخلق مجالاً لمناقشة أسباب وجود المديرية والقيم المشتركة التي تؤثر في القرارات، ويغذي الاتصالات الناجحة، وينمي روح الفريق بين مجلس المديرين والجهاز العامل.

ويتفق الباحث فيما سار إليه عبد العزيز الحر، 2003، في أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من أنه السبيل الوحيد القادر على توظيف الحاضر بمعطياته، ومعلوماته من خلال عمليات التخطيط المنهجية التي تمكّن المديرية ليس فقط للاستجابة للمستقبل، وإنما محاولة تشكيل المستقبل أو الوصول إلى الصورة المستقبلية التي نريدها لا سيما، وأننا نعيش في عالم متغير متسارع الحركة والتطورات، وهو الأمر الذي يدعونا وبشكل ملح للتفكير في المستقبل ومحاولة تهيئة الأجيال للتعامل معه.(الحر،2003، ص.5).

3-العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية العاملين في المنظمات:

تظهر العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و زيادة فعالية العاملين في المنظمات من خلال الأمور الآتية:

1- يتيح الفرص لجميع العاملين في المديرية بتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.

2- يوضح رؤيا واحدة مشتركه للعاملين مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم في المديرية.

3- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكيرالمستقبلي في المديرية ككل.

4- يساعد على فهم وإدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي على تحديد أولويات العمل.

5- يولد فهماً واضحاً للعاملين برسالة المديرية وأهدافها.

6- يمثل دليلاً واضحاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.

7- يحسن العمل الجماعي في المديرية.

8- يساعد العاملين على تحسين وتطوير أدائهم.

ويتضح من كل ماسبق إن التخطيط الإستراتيجي له علاقة قوية بفعالية العاملين في المديرية، باعتباره الأداة العامة التي يعمل من خلالها العاملون على تطوير وتحسين أدائهم وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة فعاليتهم في المديرية.

الدراسة الميدانية:

ولاثبات فروض البحث فقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

أولاً:لإثبات الفرضية الأولى القائلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة العاملين فيها) فلقد توصل الباحث من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الفرض إلى ما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية، والجدول رقم (1) يوضح ذلك

الجدول رقم(1) التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	43	57.3	57.3	57.3
	موافق	26	34.7	34.7	92.0
	محايد	5	6.7	6.7	98.7
	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(1) أن 57.3% من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية، في حين أن 34.7% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية وهما النسبتان الأكبر و يمكن اعتبار ذلك نتيجة تأثير عملية التخطيط بمستوياتها المختلفة على واقع العمل بشكل مباشر و مؤثر على آراء الموظفين مما جعل أغلبهم يؤمنون بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

2- التخطيط الاستراتيجي يساعد على إيجاد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية والتفصيلية والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2) التخطيط الإستراتيجي يساعد على إيجاد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهجاف الكلية وبين الخطط التنفيذية والتفصيلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	31	41.3	41.3	41.3
	موافق	39	52.0	52.0	93.3
	محايد	3	4.0	4.0	97.3
	غير موافق	2	2.7	2.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (2) أن 41.3% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرية على إيجاد علاقة منطقية و منهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية والتفصيلية،ونجد 52% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على إيجاد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية والتفصيلية وهما النسبتان الأكبر، ويمكن اعتبار ذلك نتيجة تأثير عملية التخطيط بمستوياتها المختلفة على واقع العمل بشكل مباشر ومؤثر على آراء الموظفين، وبالتالي شعورهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي مما ينعكس على ارتفاع إنتاجيتهم الموظفين وتحسن أدائهم.

3-التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه ومسار المديرية والجدول رقم (3) يوضح هذه العلاقة.

الجدول رقم (3) التخطيط الإستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه ومسار المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	42	56.0	56.0	56.0
	موافق	23	30.7	30.7	86.7
	محايد	9	12.0	12.0	98.7
	غير موافق	1	1.3	1.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (3) أن 56% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه و مسار المديرية، ونجد 30.7% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه و مسار المديرية وهما النسبتان الأكبر، و يمكن اعتبار ذلك نتيجة تأثير عملية التخطيط بمستوياتها المختلفة على واقع العمل.

4-التخطيط الإستراتيجي يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع والجدول رقم(4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	33	44.0	44.6	44.6
	موافق	36	48.0	48.6	93.2
	محايد	4	5.3	5.4	98.6
	غير موافق بشدة	1	1.3	1.4	100.0
	Total	74	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(4) أن 44.6% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرية على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية و المجتمع، ونجد أن 48.6% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرية على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع وهما النسبتان الأكبر، و يمكن اعتبار ذلك نتيجة تأثير عملية التخطيط على عملية تحديد الأولويات في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5- التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرية وقيادتها على التفكير في عملية التطوير والتحسين كعملية مستمرة والجدول رقم(5) يوضح ذلك.

الجدول رقم(5) التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة وقيادتها علىالتفكير في عملية التطوير والتحسين كعملية مستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	34	45.3	45.3	45.3
	موافق	26	34.7	34.7	80.0
	محايد	14	18.7	18.7	98.7
	غير موافق	1	1.3	1.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(5) أن 45.3% موافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرية وقيادتها على التفكير في عملية التطوير والتحسين كعملية مستمرة للمديرية وقيادتها، ونجد أن 34.7% من الموظفين موافقون على ذلك. وهما النسبتان الأكبر، ويمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر على مستوى القرار الإداري من حيث الدقة و السرعة و الديناميكية التي تستوعب كل المتغيرات المحيطة .

6- التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المديرية والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم(6) التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	22	29.3	30.6	30.6
	موافق	29	38.7	40.3	70.8
	محايد	12	16.0	16.7	87.5
	غير موافق	7	9.3	9.7	97.2
	غير موافق بشدة	2	2.7	2.8	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(6) أن 30.6% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المديرية، ونجد أن 40.3% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المديرية، وهما النسبتان الأكبر و يمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر على مستوى القرار الإداري من حيث ترشيد القرار و فعاليته في معالجة المشاكل التي تعترض المؤسسة .

7- التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الأداء والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	28	37.3	37.3	37.3
	موافق	43	57.3	57.3	94.7
	محايد	4	5.3	5.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (7) أن 37.3% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الأداء،ونجد أن 57.3% من الموظفين موافقون على التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الأداء وهما النسبتان الأكبر و يمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدروسة.

وبتطبيق اختبار كولمجوروف–سميرونوف لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين العاملين في المديرية على أسئلة الاستبيان نتيجة تأثير واقع العمل داخل المديرية و خارجها على آراء العاملين فيها بعملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها المديرية في العمل.

الجدول رقم(8) One-Sample Kolmogorov-Smirnc

		التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية	التخطيط الإستراتيجي يساعد على إيجاد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية والتفصيلية	التخطيط الإستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه ومسار المنظمة	التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع
N		75	75	75	74
Normal Parameters a,b	Mean	1.5333	1.6800	1.5867	1.6486
	Std. Deviation	.7413	.6810	.7550	.7106
Most Extreme Differences	Absolute	.337	.267	.341	.265
	Positive	.337	.254	.341	.265
	Negative	-.236	-.267	-.219	.241
Kolmogorov-Smirnov Z		2.922	2.316	2.957	2.282
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم(9) One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة وقياداتها على التفكير في عملية التطوير والتحسين كعملية مستمرة	التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة	التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الأداء
N		75	72	75
Normal Parameters a,b	Mean	1.7600	2.1389	1.6800
	Std. Deviation	.8027	1.0522	.5733
Most Extreme Differences	Absolute	.281	.261	.338
	Positive	.281	.261	.256
	Negative	-.172	-.142	-.338
Kolmogorov-Smirnov Z		2.438	2.213	2.930
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

نجد من خلال جدولي الاختبار رقم (8) و(9) أن قيمة احتمال الدلالة لجميع الأسئلة التي تخص الفرض الأول القائل أن هناك علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية و زيادة فاعلية العاملين 0.000، وهذا أقل من مستوى الدلالة 0.05، لذلك نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات، يشير لتأثير واقع عمل المديرية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي والذي يؤكد وجود العلاقة الطردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعلية العاملين.

ثانياً: ولإثبات الفرضية الثانية في الدراسة القائلة بأن (هناك أثر ذو دلالة معنوية بين المشكلات التي تعوق التخطيط الإستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين)، وذلك من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الفرض توصل الباحث إلى ما يلي:

1-يحد نقص الإمكانات المادية من قدرة المديرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول رقم (10)

نقص الإمكانات المادية تحد من قدرة المنظمة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	38	50.7	50.7	50.7
	موافق	29	38.7	38.7	89.3
	محايد	6	8.0	8.0	97.3
	غير موافق	1	1.3	1.3	98.7
	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(10) أن 50.7% من الموظفين موافقون بشدة على أن نقص الإمكانيات المادية تحد من قدرة المديرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي،ونجد أن 38.7% من الموظفين موافقون على أن نقص الإمكانيات المادية تحد من قدرة المديرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وهما النسبتان الأكبر، و يمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى إمكانيات مادية و خبرات لإنجاحها في تحقيق الغايات المتوخاة منها في المديرية.

2- أساليب ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي غير واضحة والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

الجدول رقم أساليب ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي غير واضحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	28.0	28.0	28.0
	موافق	27	36.0	36.0	64.0
	محايد	14	18.7	18.7	82.7
	غير موافق	6	8.0	8.0	90.7
	غير موافق بشدة	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(11) أن 28% من الموظفين موافقون بشدة على أن أساليب ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي غير واضحة، ونجد أن 36% من الموظفين موافقون على أن أساليب ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي غير واضحة وهما النسبتان الأكبر ويمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى منهجية في العمل و موضوعية في التطبيق كي تحقق أهدافها في رفع مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة.

3-عدم وجود كوادر إدارية قادرة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي والجدول رقم(12) يوضح ذلك.

الجدول رقم(12) عدم وجود كوادر إدارية قادرة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	28	37.3	37.8	37.8
	موافق	20	26.7	27.0	64.9
	محايد	15	20.0	20.3	85.1
	غير موافق	2	2.7	2.7	87.8
	غير موافق بشدة	9	12.0	12.2	100.0
	Total	74	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(12) أن 37.8% من الموظفين موافقون بشدة على عدم وجود كوادر إدارية قادرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي،ونجد أن 27% من الموظفين موافقون على عدم وجود كوادر إدارية قادرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وهما النسبتان الأكبر و يمكن القول: إن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى خبرات في التخطيط ومحللي النظم لبناء هيكلية عمل تتصف بالدقة والتنظيم الجيد.

٤ -خطة المديرية إذا وجدت لا تغطي جميع أنشطتها والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) خطة المنظمة إذا وجدت لا تغطي جميع أنشطتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	32.0	32.0	32.0
	موافق	35	46.7	46.7	78.7
	محايد	10	13.3	13.3	92.0
	غير موافق	1	1.3	1.3	93.3
	غير موافق بشدة	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (13) أن 32% من الموظفين موافقون بشدة على أن خطة المديرية، إذا وجدت لا تغطي جميع أنشطتها، ونجد أن 46.7% من الموظفين موافقون على أن خطة المديرية، إذا وجدت لا تغطي جميع أنشطتها وتشير هاتان النسبتان إلى أن عملية التخطيط يجب أن تتصف بالشمولية لكل أنشطة المديرية و أعمالها داخل المديرية و خارجها كي تحقق الأهداف المطلوبة منها.

5- عدم توفير دعم كافٍ من الإدارة العليا بالمديرية لممارسة واستخدام التخطيط الإستراتيجي والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

الجدول رقم (14)
عدم توفير دعم كافي من الإدارة العليا بالمنظمة لممارسة واستخدام التخطيط الإستراتيجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	26	34.7	35.1	35.1
	موافق	26	34.7	35.1	70.3
	محايد	16	21.3	21.6	91.9
	غير موافق	1	1.3	1.4	93.2
	غير موافق بشدة	5	6.7	6.8	100.0
	Total	74	98.7	100.0	
Missing	System	1	1.3		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (14) أن 35.1% من الموظفين موافقون بشدة على عدم توفير الدعم الكافي للإدارة العليا بالمديرية لممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي،ونجد أن 35.1% من الموظفين موافقون على عدم توفير الدعم الكافي للإدارة العليا بالمديرية لممارسة استخدام التخطيط الاستراتيجي وتشير هذه النسب إلى الحاجة إلى دعم التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا لدوره في تصنيف أولويات عمل المديرية و كيفية معالجة ما يعترض مسيرة عملها من عقبات في الفترة الزمنية المقبلة.

6- عدم وجود خطة رسمية مكتوبة يعلمها جميع العاملين والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15) عدم وجود خطة رسمية مكتوبة يعملها جميع العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	25	33.3	34.2	34.2
	موافق	33	44.0	45.2	79.5
	محايد	12	16.0	16.4	95.9
	غير موافق بشدة	3	4.0	4.1	100.0
	Total	73	97.3	100.0	
Missing	System	2	2.7		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (15) أن 33.3% من الموظفين موافقون بشدة على عدم وجود خطة رسمية مكتوبة يعملها جميع العاملين، ونجد أن 45.2% من الموظفين موافقون على عدم وجود خطة رسمية مكتوبة يعملها جميع العاملين وتشير هاتان النسبتان إلى أن عملية التخطيط يجب أن تكون منهجية وواضحة المعالم من خلال عملية توثيق تحدد خطوات العمل والأهداف التي تسعى لها كي يتسنى تنفيذها من القائمين على إدارة المديرية.

7- يتطلب التخطيط الإستراتيجي وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16) يتطلب التخطيط الإستراتيجي وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	22.7	23.3	23.3
	موافق	30	40.0	41.1	64.4
	محايد	15	20.0	20.5	84.9
	غير موافق	3	4.0	4.1	89.0
	غير موافق بشدة	8	10.7	11.0	100.0
	Total	73	97.3	100.0	
Missing	System	2	2.7		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (16)أن 23.3% من الموظفين موافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب وقتاً طويلاً و جهداً كبيراً، ونجد أن 41.1% من الموظفين موافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب وقتاً طويلاً و جهداً كبيراً و تشير هاتان النسبتان إلى الجهود الكبيرة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي.

8- قصور نظم المعلومات المديرية والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) قصور نظم المعلومات بالمنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	22.7	23.9	23.9
	موافق	28	37.3	39.4	63.4
	محايد	19	25.3	26.8	90.1
	غير موافق	2	2.7	2.8	93.0
	غير موافق بشدة	5	6.7	7.0	100.0
	Total	71	94.7	100.0	
Missing	System	4	5.3		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (17) أن 23.9% من الموظفين موافقون بشدة على وجود قصور في نظم المعلومات لدى المديرية، ونجد أن 39.4% من الموظفين موافقون على وجود قصور في نظم المعلومات لدى المديرية و تشير هاتان النسبتان إلى الحاجة إلى بناء أنظمة معلومات متطورة تسهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية تخطيط استراتيجي أكثر موضوعية و محاكاة لمشاكل المديرية.

وبتطبيق اختبار كولمجوروف–سميرونوف لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين العاملين في المديرية على أسئلة الاستبيان يشير إلى الدلالة الإحصائية لهذا الفرق نتيجة تأثير واقع العمل داخل المديرية و خارجها على آراء العاملين بشأن عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها المديرية في العمل

الجدول رقم (18)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		نقص الإمكانات المادية تحد من قدرة المنظمة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي	أساليب ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي غير واضحة	عدم وجود كوادر إدارية قادرة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	خطة المنظمة إذا وجدت لا تغطي جميع أنشطتها
N		75	75	74	75
Normal Parameters a,b	Mean	1.6400	2.3467	2.2432	2.0400
	Std. Deviation	.7993	1.2357	1.3222	1.0583
Most Extreme Differences	Absolute	.295	.250	.222	.302
	Positive	.295	.250	.222	.302
	Negative	-.212	-.138	-.174	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		2.555	2.169	1.907	2.613
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم(19)

One-Sample Kolmogorov-Smirn

		عدم توفير دعم كافي من الإدارة العليا بالمنظمة لممارسة واستخدام التخطيط الإستراتيجي	عدم وجود خطة رسمية مكتوبة يحملها جميع العاملين	يتطلب التخطيط الإستراتيجي وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً	قصور نظم المعلومات بالمنظمة
N		74	73	73	71
Normal Parameters a,b	Mean	2.0946	1.9452	2.3836	2.2958
	Std. Deviation	1.1124	.9412	1.2091	1.0875
Most Extreme Differences	Absolute	.237	.271	.268	.241
	Positive	.237	.271	.268	.241
	Negative	-.163	-.181	-.143	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		2.035	2.318	2.292	2.031
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

نجد من خلال جدولي الاختبار رقم (18) و(19) أن قيمة احتمال الدلالة 0.000 و 0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05لجميع الأسئلة التي تخص الفرض الثاني القائل بأن هناك علاقة عكسية بين المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بالمديرية وزيادة فاعلية العاملين، لذا فإننا نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يشير لتأثير واقع عمل المديرية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، والذي يؤكد وجود العلاقة العكسية بين وجود معوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعلية العاملين.

ثالثاً: ولإثبات الفرضية الثالثة القائلة(يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها) توصل الباحث من خلال الإجابة على الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الفرض إلى ما يلي :

1- يشارك العاملون في تحديد وصياغة أهداف المديرية في الخطة الإستراتيجية والجدول رقم(20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20) يشارك العاملون في تحديد وصياغة أهداف المنظمة في الخطة الإستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	15	20.0	20.0	20.0
	موافق	27	36.0	36.0	56.0
	محايد	8	10.7	10.7	66.7
	غير موافق	19	25.3	25.3	92.0
	غير موافق بشدة	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(20) أن 20% من الموظفين موافقون بشدة على أن يشارك العاملون في تحديد وصياغة أهداف المديرية في الخطة الإستراتيجية ، ونجد أن 36% من الموظفين موافقون على أن يشارك العاملون في تحديد وصياغة أهداف المديرية في الخطة الاستراتيجية، وتشير هاتان النسبتان إلى أن عملية التخطيط تحتاج لمشاركة العاملين في المديرية لتعبر أكثر عن حقيقة وظروف عمل المديرية وما يتخللها من ثغرات للعمل على معالجتها في المستقبل.

2- يشارك العاملون في صياغة رسالة المديرية في الخطة الإستراتيجية والجدول رقم(21) يوضح ذلك

الجدول رقم (21) يشارك العاملون في صياغة رسالة المنظمة في الخطة الإستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	12	16.0	16.0	16.0
	موافق	24	32.0	32.0	48.0
	محايد	12	16.0	16.0	64.0
	غير موافق	18	24.0	24.0	88.0
	غير موافق بشدة	9	12.0	12.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (21) أن 16% من الموظفين موافقون بشدة على أن يشارك العاملون في صياغة رسالة المديرية في الخطة الإستراتيجية، ونجد أن 32% من الموظفين موافقون على أن يشارك العاملون في صياغة رسالة المديرية في الخطة الاستراتيجية وتشير هاتان النسبتان إلى أن للعاملين دوراً هاماً في التعبير عن حاجات ومتطلبات تطوير عمل المديرية.

3-يشارك العاملون في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمديرية في تقيم الفرص والتهديدات التي تواجها والجدول رقم(22) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) يشارك العاملون في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في تقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	13.3	13.7	13.7
	موافق	19	25.3	26.0	39.7
	محايد	16	21.3	21.9	61.6
	غير موافق	12	16.0	16.4	78.1
	غير موافق بشدة	16	21.3	21.9	100.0
	Total	73	97.3	100.0	
Missing	System	2	2.7		
Total		75	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (22) أن 13.3% من الموظفين موافقون بشدة على أن يشارك العاملون في تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمديرية في تقييم الفرص و التهديدات التي تواجهها ،ونجد أن 39.7% من الموظفين موافقون على أن يشارك العاملون في تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمديرية في تقييم الفرص و التهديدات التي تواجهها وتشير هاتان النسبتان اللتان يقل مجموعهما عن النصف إلى أن مشاركة العاملين في صياغة عملية التخطيط لا يزال محدوداً ويقتصر على الإدارة العليا و التي لا يمكنها الإلمام بالظروف التنفيذية لعمل المديرية، لذلك لابد من اقتراح أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في المديرية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

4- يشارك العاملون في تحليل نقاط القوة والضعف للمديرية والجدول رقم(23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (23) يشارك العاملون في تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	14	18.7	18.7	18.7
	موافق	21	28.0	28.0	46.7
	محايد	11	14.7	14.7	61.3
	غير موافق	10	13.3	13.3	74.7
	غير موافق بشدة	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم (23) أن 18.7% من الموظفين موافقون بشدة على أن يشارك العاملون في تحليل نقاط القوة و الضعف للمديرية، ونجد أن 46،7% من الموظفين موافقون على أن يشارك العاملون في تحليل نقاط القوة و الضعف للمديرية وتشير هاتان النسبتان اللتان يقل مجموعهما عن النصف إلى أن مشاركة العاملين في عملية التخطيط لا تزال محدودة و هذا يؤثر سلباً على مستوى أدائهم . لذلك لابد من مشاركتهم في تحليل نقاط القوة والضعف.

ه -يشارك العاملون في عملية صنع القرارات الإستراتيجية والجدول رقم(24) يوضح ذلك.

الجدول رقم (24) يشارك العاملون في عملية صنع القرارات الإستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	11	14.7	14.7	14.7
	موافق	21	28.0	28.0	42.7
	محايد	14	18.7	18.7	61.3
	غير موافق	9	12.0	12.0	73.3
	غير موافق بشدة	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ونتائج تشغيل برنامج معالجة البيانات على الحاسوب

نجد من الجدول رقم(24) أن 14.7% من الموظفين موافقون بشدة على أن يشارك العاملون في عملية صنع القرارات الاستراتيجية ،ونجد أن 28% من الموظفين موافقون على أن يشارك العاملون في عملية صنع القرارات الاستراتيجية وتشير هاتان النسبتان اللتان يقل مجموعهما عن النصف إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار و التأثير فيه غير كافية وتعاني من القصور مما يقلل من فاعلية العاملين في المديرية من خلال ضعف مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمديرية، لذلك لا بد من تدعيم مشاركتهم في صنع القرارات الإستراتيجية.

وبتطبيق اختبار كولمجوروف-سميرونوف لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين العاملين في المديرية على أسئلة الاستبيان يشير إلى الدلالة الإحصائية لهذا الفرق نتيجة تأثير واقع العمل داخل المديرية و خارجها على آراء العاملين فيها بعملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها المديرية في العمل:

الجدول رقم (25)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		يشارك العاملون في تحديد وصياغة أهداف المنظمة في الخطة الإستراتيجية	يشارك العاملون في صياغة رسالة المنظمة في الخطة الإستراتيجية	يشارك العاملون في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في تقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها
N		75	75	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.6533	2.8400	3.0685
	Std. Deviation	1.2787	1.2949	1.3676
Most Extreme Differences	Absolute	.255	.222	.180
	Positive	.255	.222	.180
	Negative	-.187	-.175	-.140
Kolmogorov-Smirnov Z		2.211	1.920	1.537
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.001	.018

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم (26)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		يشارك العاملون في تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة	يشارك العاملون في عملية صنع القرارات الإستراتيجية
N		75	75
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.9867	3.0800
	Std. Deviation	1.4841	1.4403
Most Extreme Differences	Absolute	.214	.200
	Positive	.214	.200
	Negative	-.166	-.175
Kolmogorov-Smirnov Z		1.850	1.732
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002	.005

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

نجد من خلال جدولي الاختبار رقم (25) و(26) أن قيمة احتمال الدلالة 0.000 أقل من 0.05 لجميع الأسئلة التي تخص الفرض الثالث القائل بأن هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين بالمديرية في وضع خطط الاستراتيجية وزيادة فاعلية العاملين، و لذا فإننا نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يشير لتأثير واقع عمل المديرية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، والذي يؤكد وجود العلاقة الطردية بين مشاركة العاملين بالمديرية في وضع خطط الاستراتيجية وزيادة فاعلية العاملين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تتمثل أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال اختبار فروض الدراسة في:

1- يرتبط تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها بعلاقة جوهرية طردية.

2- التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرية على تحديد رؤيتها المستقبلية.

3- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع.

4- هناك علاقة عكسية بين المشكلات التي تعوق التخطيط الإستراتيجي في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

5- نقص الإمكانات المادية يحد من قدرة المديرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

6-هناك علاقة جوهرية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية في المديرية محل الدراسة وزيادة فعالية العاملين فيها.

التوصيات:

1- ضرورة تهيئة المناخ الملائم لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بمديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان من خلال ما يلي.

أ- تعريف العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية.

ب- تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالمديرية من خلال التدريب على مفاهيم وأساليب وممارسات التخطيط الإستراتيجي المختلفة.

ج- توفير الدعم والوقت الكافي من جانب الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرية التربية بمحافظة البر يمي.

د- الاستعانة بالخبرات الاستشارية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

ه- الاهتمام بالأبحاث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وبخاصة في المجال الإداري.

2- العمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمديرية لتحقيق الغايات والأهداف المتوخاة منها.

3- العمل على توفير أنظمة معلومات متطورة تسهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية التخطيط الإستراتيجي أكثر موضوعية.

4- يجب العمل على إيجاد خطة رسمية مكتوبة يعلمها جميع العاملين وأن تكون منهجية وواضحة المعالم.

5- يجب مشاركة العاملين في صنع القرار وتشكيل رؤية ورسالة وصياغة أهداف المديرية في الخطة الإستراتيجية، وذلك للتعبير أكثر عن حقيقة وظروف المديرية وما يتخللها من تغيرات وذلك للعمل على معالجتها في المستقبل، مما ينعكس إيجاباً على تطوير وتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم.

6- إن عملية التخطيط يجب أن تتصف بالشمولية لكل أنشطة المديرية وأعمالها داخل المديرية وخارجها كي تحقق الأهداف المطلوبة.

7- إن عملية التخطيط يجب أن تحدد بعد دراسة موضوعية لحاجات المديرية وواقع مستوى الأداء وظروف العمل كي يكون لها انعكاسات إيجابية على أداء العاملين في المديرية.

المراجع:

١ -الحر، عبد العزيز ، *التخطيط الاستراتيجي* ، المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج، (أدوات مدرسة المستقبل) 2003.

٢ -حسن، عبد الفتاح ، *التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة*، المجموعة الاستشارية. العربية، 1996

٣ -حسن، راوية، *مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية* ، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية، دار الجامعية،2005.

٤ -درويش، عبد الكريم أبو الفتوح ، *التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق* ، أكاديمية شرطة دبي،2003.

٥ – عبد الحميد، فهيم، *التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن* ، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية، 2006.

٦ -عبد الدايم، عبد الله ، *التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي*، إستراتيجية تنمية القوى العاملة، ط2، بيروت، دار العلم للملايين، .1991

7- BEDFORD F. *Corporate Planning in Nigeria*. Long Rang Planning, Vol. 19, No.2, 1986.

8-BERT R and RAVIV T. *Strategic Planning Catches in U.S .Retailers*. Long Range Planning, Vol. 18, No.4, 1985.

9-BRYSON, J. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*: *A Guide for Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, Imprint of John Wiley & Sons, Inc., 2004.

10- MONTEBELLO M, and et. al. *How French industry*. Long Range Planning, Vol.15, No.3,1982.